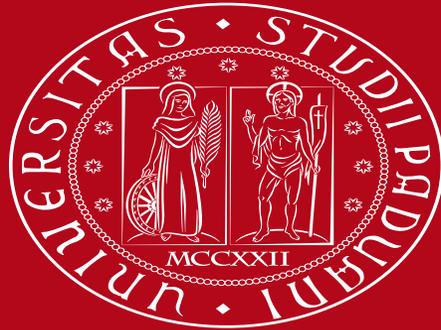


8 1222 * 2022
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

L'evoluzione del lavoro agile nelle Università tra POLA e indicatori

*Le proposte di Funzione Pubblica
e le scelte degli Atenei all'interno dei POLA*

Marco Porzionato, Elisa Salvan, Luca Kravina

- **Illustrazione degli indicatori proposti da Funzione Pubblica**
 - ✓ 4 dimensioni
 - ✓ 10 categorie di indicatori
 - ✓ 40 indicatori, di cui
 - ✓ 19 richiesti per la fase di avvio (2021)
- **Gli indicatori all'interno dei POLA di 6 Atenei**
 - ✓ Firenze
 - ✓ Ferrara
 - ✓ Bologna
 - ✓ Pavia
 - ✓ Torino
 - ✓ Venezia

Condizioni abilitanti del lavoro agile

- **Salute organizzativa:** 4 indicatori, di cui 3 da sviluppare in fase di avvio
- **Salute professionale:** 6 indicatori, di cui 3 da sviluppare in fase di avvio
- **Salute economico-finanziaria:** 3 indicatori
- **Salute digitale:** 8 indicatori, di cui 7 da sviluppare in fase di avvio

DIMENSIONI	INDICATORI	FASE DI AVVIO
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA	
	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile 2) Monitoraggio del lavoro agile 3) Help desk informativo dedicato al lavoro agile 4) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	1) 2) 4)
	SALUTE PROFESSIONALE	
	Competenze direzionali:	
	5) -% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	5)
	6) -% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	
	Competenze organizzative:	
	7) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	7)
	8) -% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	
	Competenze digitali:	
	9) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	9)
	10) -% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA	
	11) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	11)
	12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	12)
	13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi, progetti, processi	13)
	SALUTE DIGITALE	
	14) N. PC per lavoro agile	14)
	15) N. lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	15)
	16) Sistema VPN	16)
	17) Intranet	
	18) Sistemi di collaborazione (es. documenti in cloud)	18)
19) N. Applicativi consultabili in lavoro agile	19)	
20) N. banche dati consultabili in lavoro agile	20)	
21) N. Firma digitale tra i lavoratori agili		
22) N. Processi digitalizzati	22)	
23) N. Servizi digitalizzati		

Implementazione del lavoro agile

- Indicatori quantitativi: 2 indicatori
- Indicatori qualitativi: 1 indicatore

Performance organizzativa

- **Economicità:** 2 indicatori (non richiesti in fase di avvio)
- **Efficienza:** 3 indicatori (non richiesti in fase di avvio)
- **Efficacia:** 2 indicatori (non richiesti in fase di avvio)

IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	INDICATORI QUANTITATIVI	
	24) % lavoratori agili effettivi	24)
	25) % Giornate lavoro agile	25)
	INDICATORI QUALITATIVI	
26) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.	26)	

PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ	
	27) Riflesso economico: Riduzione costi	
	28) Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi	
	EFFICIENZA	
	29) Produttiva: Diminuzione asserze, Aumento produttività	
	30) Economica: Riduzione di costi per output di servizio	
	31) Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	
	EFFICACIA	
	32) Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita	
33) Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita		
...		

Impatti

- **Impatti esterni:** 3 indicatori (non richiesti in fase di avvio)
- **Impatti interni:** 4 indicatori (non richiesti in fase di avvio)

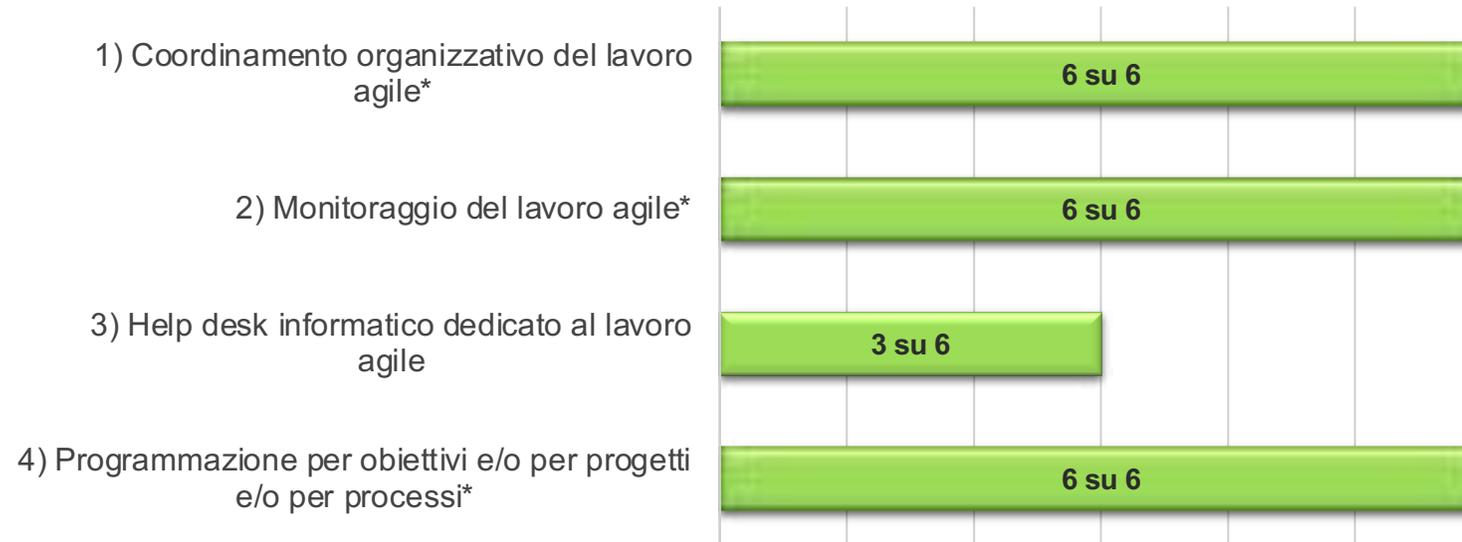
IMPATTI	IMPATTI ESTERNI
	34) Sociale: per gli utenti, per i lavoratori 35) Ambientale: per la collettività 36) Economico: per i lavoratori
	IMPATTI INTERNI
	37) Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa 38) Miglioramento/Peggioramento salute professionale 39) Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria 40) Miglioramento/Peggioramento salute digitale

Esempi di comportamenti:

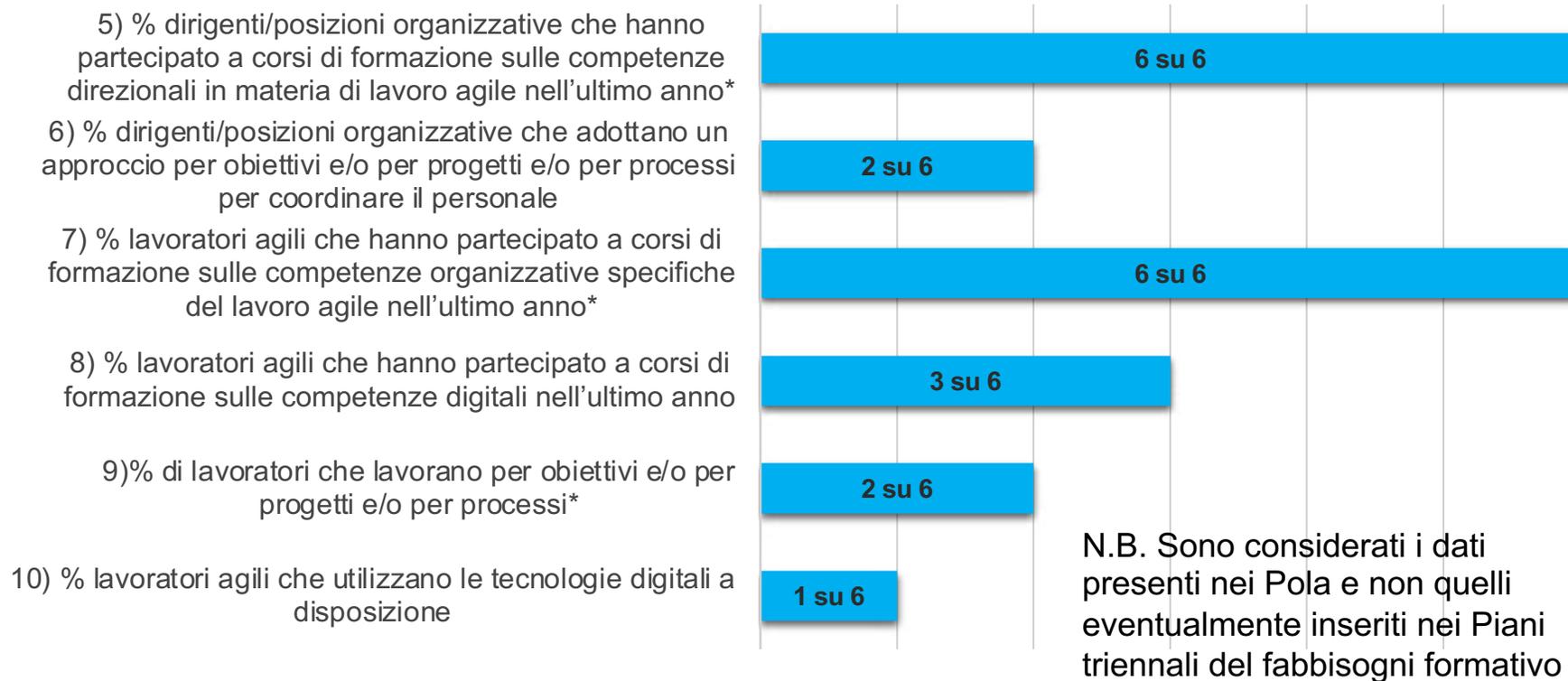
- Responsabilità
- Comunicazione

	Esempi di COMPORTAMENTI DA OSSERVARE	
	Dirigente/Funziario Responsabile	Dipendente
RESPONSABILITÀ	<ul style="list-style-type: none"> • revisione dei processi e dei modelli di lavoro dell'unità organizzativa (UO), anche in ordine alle modalità di erogazione dei servizi, in funzione di un approccio agile all'organizzazione • definizione e comunicazione degli obiettivi di UO e degli obiettivi individuali di dipendenti • monitoraggio dello stato avanzamento delle attività di UO e del singolo dipendente • feed-back al gruppo sull'andamento delle performance di gruppo e di UO 	<ul style="list-style-type: none"> • capacità di auto organizzare i tempi di lavoro • flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati e nelle modalità di rapportarsi ai colleghi • orientamento all'utenza • puntualità nel rispetto degli impegni presi • rispetto delle regole/procedure previste • evasione delle e-mail al massimo entro n. le giornate lavorative
	<ul style="list-style-type: none"> • feed-back frequenti ai dipendenti sull'andamento delle loro performance • gestione equilibrata del gruppo (rischio non creando disparità tra lavoratori agili e non) • capacità di delega 	<ul style="list-style-type: none"> • presenza on line in fasce orarie di contattabilità da concordare in funzione delle esigenze, variabili, dell'ufficio • disponibilità a condividere con una certa frequenza lo stato avanzamento di lavori relativi a obiettivi/task assegnati • disponibilità a condividere le informazioni necessarie con tutti i membri del gruppo
COMUNICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • attivazione e mantenimento dei contatti con i membri del gruppo • individuazione del canale comunicativo più efficace in funzione dello scopo (presenza, e-mail, telefono, video-meeting, ecc.) • comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, durata, considerazione delle preferenze altrui, ecc.) • attenzione all'efficacia della comunicazione (attenzione a che i messaggi siano compresi correttamente, ricorso a domande aperte, a sintesi, ecc.) • ascolto attento dei colleghi 	<ul style="list-style-type: none"> • comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, grado di partecipazione, ecc.) • comunicazione scritta non ambigua, concisa, corretta • comunicazione orale chiara e comprensibile • ascolto attento dei colleghi • assenza di interruzioni

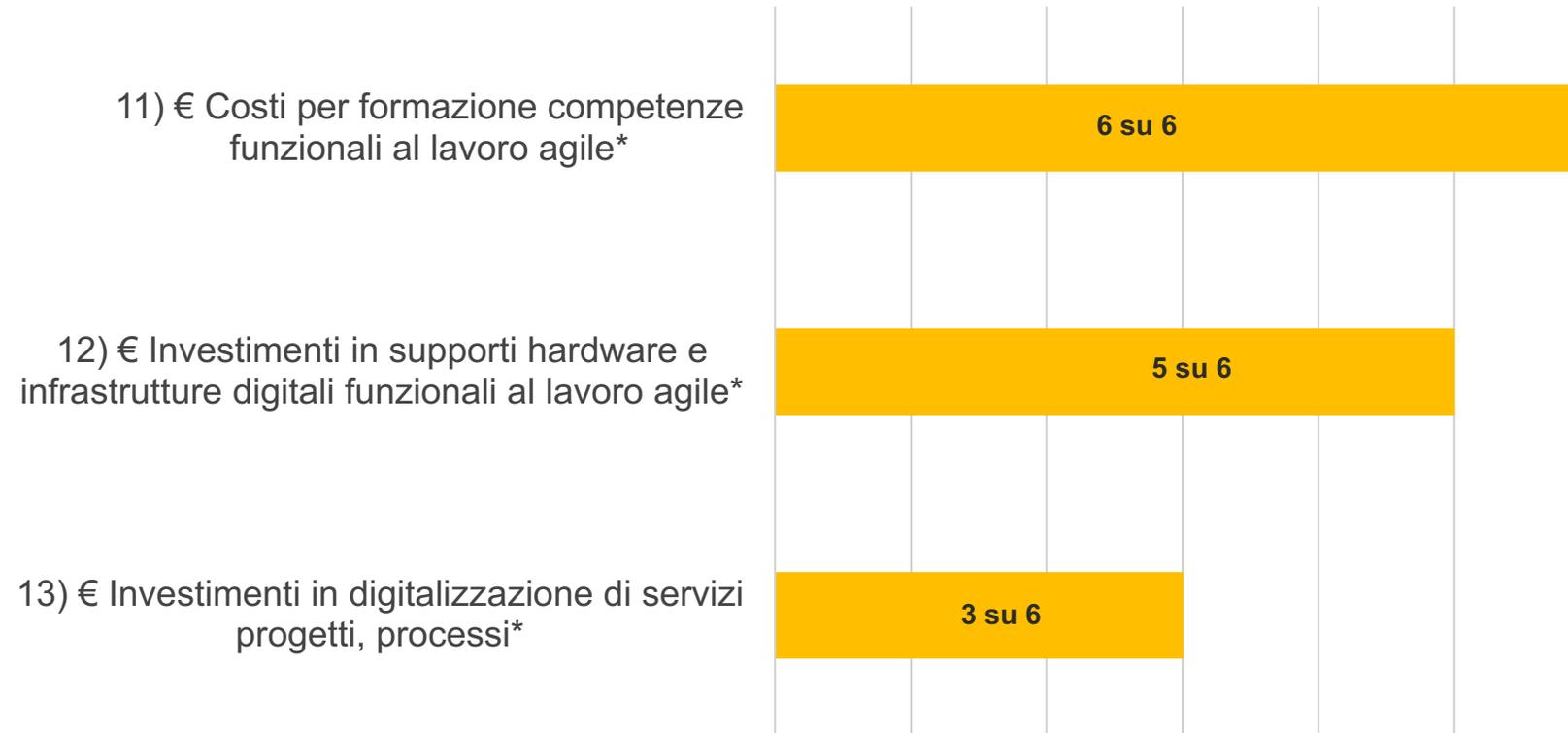
Condizioni Abilitanti - Salute organizzativa



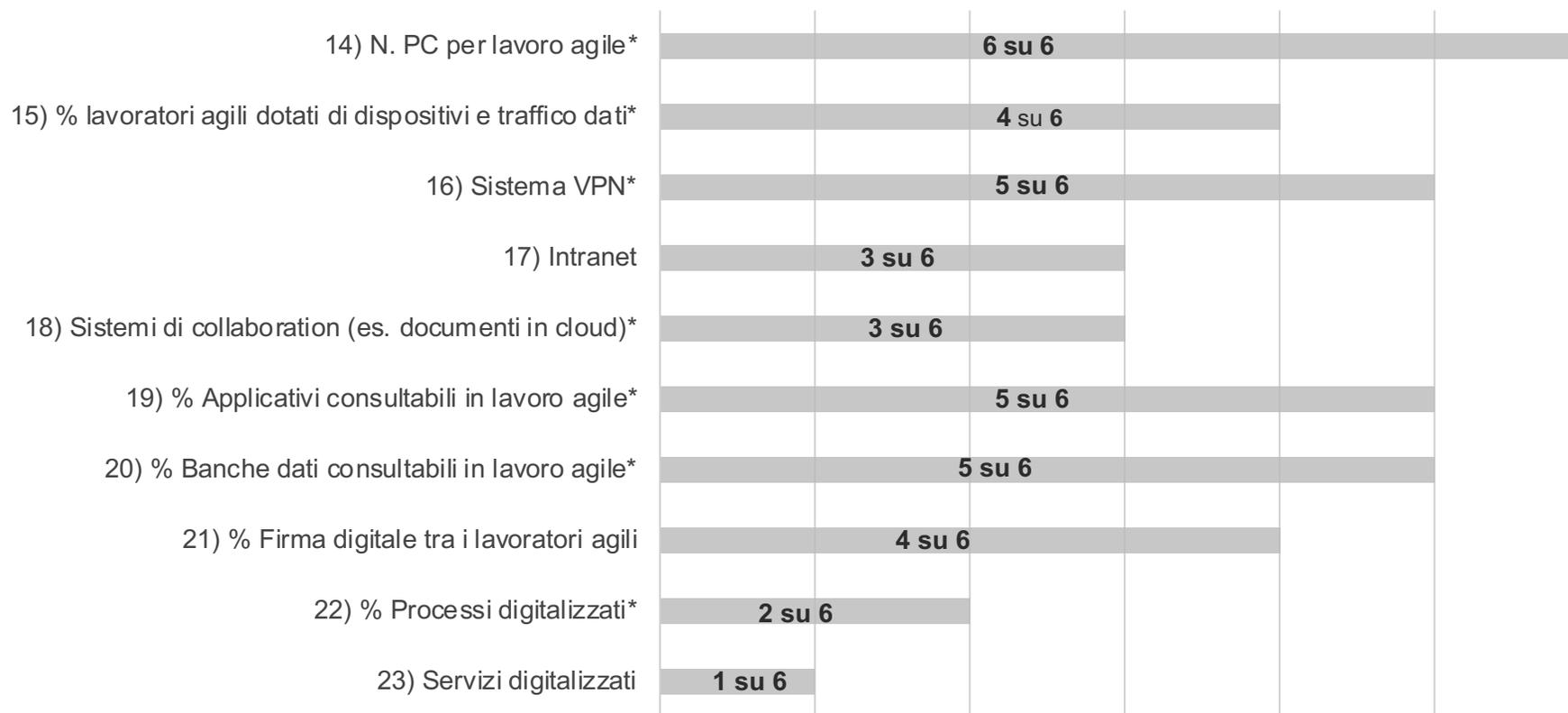
Condizioni Abilitanti - Salute professionale



Condizioni abilitanti – Salute economico finanziaria



Condizioni abilitanti - Salute digitale



N.B. Sono considerati i dati presenti nei Pola e non quelli eventualmente inseriti nei Piani di digitalizzazione

Stato di implementazione (indicatori quantitativi e qualitativi)



Indicatori più frequentemente monitorati	n	Ambito
1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile*	6	Salute organizzativa
2) Monitoraggio del lavoro agile*	6	Salute organizzativa
4) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi*	6	Salute organizzativa
5) % dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno*	6	Salute professionale
7) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno*	6	Salute professionale
11) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile*	6	Salute economica
14) N. PC per lavoro agile*	6	Salute digitale
26) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.*	6	Stato di implementazione
12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile*	5	Salute economica
16) Sistema VPN*	5	Salute digitale
19) % Applicativi consultabili in lavoro agile*	5	Salute digitale
20) % Banche dati consultabili in lavoro agile*	5	Salute digitale
24) % lavoratori agili effettivi*	5	Stato di implementazione

Indicatori meno frequentemente monitorati	n	Ambito
15) % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati*	4	Salute digitale
21) % Firma digitale tra i lavoratori agili	4	Salute digitale
25) % Giornate lavoro agile*	4	Stato di implementazione
3) Help desk informatico dedicato al lavoro agile	3	Salute organizzativa
8) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	3	Salute professionale
13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi*	3	Salute economica
17) Intranet	3	Salute digitale
18) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)*	3	Salute digitale
6) % dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	2	Salute professionale
9)% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi*	2	Salute professionale
22) % Processi digitalizzati*	2	Salute digitale
10) % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	1	Salute professionale
23) Servizi digitalizzati	1	Salute digitale

Presenti nel POLA

Università di Ferrara:

- Δ straordinario: Riduzione almeno del 5% rispetto al 2019;
- Δ assenze (per malattia breve, permessi, aspettative) Riduzione almeno del 5% rispetto al 2019
- Mantenimento costi rapportati all'output dei servizi attraverso Rilevazione di efficienza progetto Good Practice
- Mantenimento della qualità di erogazione dei servizi attraverso l'indagine di efficacia del progetto Good Practice

29) Performance: efficienza economica
30) Performance: efficienza produttiva
32) Performance: efficacia qualitativa

Tutti gli Atenei (con differenti strumenti)

Analisi della soddisfazione e/o Benessere organizzativo

Università di Venezia:

- riduzione costi per stampa/copia per anno, (calcolando 6 cent per ogni copia/stampa A4 in bianco/nero, 12 cent per A4 a colori.)
- Minor livello di Emissioni di Co2 risparmiati dai dipendenti rispetto a KM casa /lavoro;
- 6 € risparmio medio giornaliero per spese di viaggio risparmiati in media per giorno di lavoro agile per riduzione commuting casa-lavoro

34) Impatto sociale
37 e 38) Miglioramento Salute organizzativa e professionale

34) Impatto sociale
35) Impatto ambientale
36) Impatto economico

Obiettivi

Innovazione tecnologica per il cambiamento organizzativo
Innovazione gestionale per il cambiamento organizzativo

Misurazione:

2) Efficacia percepita: a) Benessere. Sezioni "E. Il mio lavoro", "G. Il contesto del mio lavoro", "M. Le mie Performance" b) GP Personale. Domande di soddisfazione complessiva sui servizi fruiti c) Servizi Supporto: Domande di riepilogo Sezioni 1, 2, 4, 5, 6, 8, 11 e media valutazioni Sezioni 3 e 9 N. cluster dipartimentali attivi

Azioni

Dotazione tecnologica per il Lavoro Agile
Postazioni remote per il Lavoro Agile
Rilevazione dei bisogni formativi in materia di competenze digitali
Applicativo per la creazione di un sistema di gestione degli obiettivi in LA

Formazione e procedure per il LA
Revisione delle linee guida per l'utilizzo di dispositivi elettronici
Revisione modello organizzativo dipartimentale
Revisione del regolamento sull'orario di lavoro
Ipotesi di razionalizzazione degli spazi per il coworking

13,14, 15) Salute digitale: N.PC, % Lavoratori dotati di dispositivi, VPN

5, 6, 7, 8) Salute Professionale: Formazione

1, 2, 4) Condizioni abilitanti

30) Efficienza economica: Riduzione di costi per output di servizio

- *A regime, il POLA costituirà una sezione del Piano della Performance..... da aggiornare secondo una logica di scorrimento programmatico..... Si tratta, quindi, di un documento di programmazione organizzativa... (linee guida DFP, pag. 8 - 9)*
- *Il POLA, in quanto atto programmatico che definisce obiettivi organizzativi legati alla revisione dei modelli di organizzazione del lavoro, richiede l'individuazione di **specifici obiettivi**, con correlati **indicatori e target**, di breve, medio e lungo periodo. (linee guida DFP, pag. 10)*
- *Tra i contenuti del POLA, si individuano gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati (linee guida DFP, pag. 22)*
- *È utile che l'amministrazione rifletta sull'opportunità di rivedere il proprio dizionario aggiornando le declaratorie delle competenze e dei comportamenti rispetto ai nuovi modelli di lavoro agile e chiarendo al dipendente.....quali comportamenti saranno osservati sia in presenza che in modalità da remoto (linee guida DFP, pag. 24)*
- *Preme ribadire che è necessario considerare la performance individuale dei dipendenti in maniera organica senza distinzione tra la prestazione svolta in ufficio e quella in lavoro agile, utilizzando sia gli obiettivi individuali che il catalogo delle competenze opportunamente aggiornato (linee guida DFP, pag. 26)*
- *...i risultati attesi da ciascun dipendente, coerentemente a quanto indicato nelle linee guida 1/2017 per il Piano della Performance, non confluiscono nel POLA. Risultati e comportamenti attesi.....sono inseriti, anche in allegato, nell'accordo individuale (linee guida DFP, pag. 26)*

*POLA come **parte integrante** del Piano della Performance con riferimento alla **Performance organizzativa**, con obiettivi organizzativi, indicatori e target*

NON descrive o contiene risultati attesi di tipo INDIVIDUALE

Risultati e comportamenti individuali attesi sono inseriti nell'accordo individuale e valutati in aderenza al Sistema di misurazione e valutazione della performance

Riflessione circa l'adeguatezza complessiva del Sistema di misurazione e valutazione della performance, con eventuale necessità di aggiornare il catalogo e le descrizioni dei comportamenti attesi, anche con riferimento alla definizione delle aspettative in coerenza con la posizione ricoperta